Club
des contrôleurs de gestion
des ministères
économiques et financiers

Guide pratique
de la mesure du temps

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

Sommaire

Introduction 3

1 - Objectifs, champs et contextes de la mesure du temps 3

1.1 - Déterminer les objectifs de la mesure du temps 3

1.2 - Préciser le champ de la mesure et son contexte 4

2 - Les modalités possibles de la collecte du temps 5

2.1 - Origine des données 5

2.2 - Comment prendre en compte certaines fonctions particulières 7

2.3 - Unités de mesure à retenir pour la collecte de l'information 7

2.4 - Le niveau de détail du dispositif 9

2.5 - Les outils 9

3 - Conception et mise en place du dispositif 10

3.1 - Conception et modélisation 11

3.2 - Tests et expérimentations 12

3.3 - Déploiement et accompagnement au démarrage 13

3.4 - Le fonctionnement 13

4. Comment faciliter le succès de la démarche ? 14

Conclusion 15

Introduction

Dans l'exercice de sa mission d'aide à la décision, le contrôleur de gestion peut être amené à mesurer et à valoriser le temps passé ou à prévoir pour la réalisation de certaines tâches ou de certains projets.

Le but de ce guide est de fournir quelques orientations pratiques afin d'aider le contrôleur de gestion à concevoir et à mettre en place un dispositif de collecte et de valorisation des temps.

De multiples systèmes de mesure du temps sont possibles ; leur choix dépend de plusieurs paramètres (finalité du projet, caractéristiques de l'entité et de ses activités, moyens disponibles, etc.).

Le traitement technique du sujet ne doit pas occulter sa dimension managériale. La mesure du temps peut susciter des réticences et le contrôleur de gestion doit être capable de les anticiper autant que possible : le présent guide propose des pistes pour y parvenir.

1 - Objectifs, champs et contextes de la mesure du temps

1.1 - Déterminer les objectifs de la mesure du temps

Selon la structure, le type d'activité, et le projet du décideur, la mesure du temps peut répondre à de multiples besoins. Certains relèvent strictement de la gestion du temps en tant que telle, d'autres sont plus liés à son aspect financier (coûts de personnel). La précision demandée pour le résultat peut varier fortement entre la fourniture d'un ordre de grandeur (calcul d'un retour sur investissement prévisionnel) et celle d'une mesure très précise (voire auditable ou certifiable) pour une refacturation.

La commande initiale est souvent très générale (« je veux connaître le coût de… », « combien de temps passe-t-on à… » par exemple). Le contrôleur de gestion s'attachera donc en premier lieu à en faire préciser les principaux objectifs de façon à évaluer au mieux les moyens à y consacrer et la stratégie à mettre en place.

- Besoins de type « gestion du temps » (indépendants d'une valorisation) :
  - Fournir des données objectives d'aide à la décision en matière de gestion des effectifs ;
  - Pouvoir justifier, au plus près des besoins, les moyens demandés ;
  - Optimiser la planification des charges et leur répartition entre les collaborateurs ;
  - Détecter des dérives sur un(e) projet/activité/pôle, et prendre les mesures correctives pour atteindre l'objectif.

- Besoins de type « temps facteur de coût » (liés à une valorisation) :
  - Justifier objectivement les coûts réels par projets, activités, clients ou bénéficiaires afin de légitimer une éventuelle refacturation, une demande de moyens, ou de sensibiliser les bénéficiaires ;
  - Comparer précisément le coût d'une prestation interne avec celui d'une prestation externe équivalente ;
  - Aider au pilotage financier (comparaison temps planifié/temps réellement passé) ;
  - Fournir des données (inducteurs de coûts) pour la comptabilité analytique ;
  - Contribuer au pilotage stratégique à travers des calculs d'efficience ;
  - Réaliser des études de valorisation des projets (ex : calcul du retour sur investissement d'un projet informatique).
- Autres besoins :
  - Organisation du travail : détermination d'organisations cibles, c'est-à-dire du travail d'équipes futures à partir d'éléments existants ou à imaginer ;
  - Management : visibilité sur les activités de son service, valorisation du travail des agents.

1.2 - Préciser le champ de la mesure et son contexte

La mesure du temps peut s'appliquer à des situations très diverses. En fonction de ses finalités, elle peut ne concerner qu'une activité ciblée mobilisant quelques personnes, ou bien l'ensemble des activités de tout un service par exemple. La périodicité de la mesure, la maille de mesure de l'activité peuvent également varier très largement. Selon que préexiste ou non une expérience de suivi du temps passé, qu'il existe déjà ou non un outil de gestion des horaires, les caractéristiques de la mesure et le degré de difficulté et d'investissement lié à sa mise en place seront très différents.

Le contrôleur de gestion doit donc préciser un certain nombre d'éléments concernant le champ de la mesure et le contexte dans lequel elle s'inscrit :

- S'agit-il de mesurer une activité récurrente, un projet que l'on va suivre sur la durée ou une activité ponctuelle mesurée une seule fois (*one shot*) ?
  - Activité récurrente : recensement de la population (Insee), consultation juridique (DAJ)
  - Projet suivi dans la durée : projet Chorus (AIFE)
  - Activité ponctuelle : organisation d'un événement tel que la venue du G20 à Paris, campagne de communication non récurrente (SIRCOM)
- Quel est le périmètre des personnes, des activités, ou des bénéficiaires concernés (ce qui renvoie à la question de la nomenclature d'activités, du niveau de « maille » de celle-ci et de son évolution dans le temps) ?
- Quelle sera la périodicité de la mesure (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, annuelle) ?

- Y a-t-il déjà eu des expériences de mesure de temps, même partielles ? S'il y a eu des collectes de temps individuelles, quels en ont été les outils ? Quel bilan quantitatif/qualitatif du recensement peut-on en tirer ?
- À quelles ressources internes ou externes peut-on faire appel pour la mise en place et le fonctionnement du dispositif ?

À chaque étape, le contrôleur de gestion doit se poser la question des moyens humains - sans oublier les fournisseurs d'information - et financiers nécessaires à la conception et au fonctionnement du système. On note en particulier qu'une mesure des temps reposant sur la saisie des temps implique une charge réelle pour les personnes qui saisissent, surtout lorsque cette saisie est individuelle. Par conséquent, compte tenu du coût important d'un dispositif de collecte individuelle des saisies des temps, celui-ci n'est à envisager que lorsque tous les autres moyens moins onéreux ne peuvent répondre au besoin.

2 - Les modalités possibles de la collecte du temps

2.1 - Origine des données

- Saisie des temps déclarative (*a posteriori*) par les agents eux-mêmes

  Avantages :
  - repose sur la confiance donc peut réduire le sentiment de surveillance

  Inconvénients :
  - risque de subjectivité
  - fiabilité non garantie
  - exhaustivité difficile à atteindre
  - nécessité de relances
  - chronophage pour les déclarants
- Saisie des temps déclarative du service (a posteriori) par les supérieurs hiérarchiques

  Avantages :
  - exhaustivité plus facile à atteindre
  - moins d'interlocuteurs pour le contrôle de gestion donc gestion plus simple des relances

  Inconvénients :
  - risques de données approximatives
- Évaluation prévisionnelle par les responsables (plans de charge) issue d'expériences précédentes

Avantages :
- coût faible
- standardisation

Inconvénients :
- par nature, peut ne pas prendre en compte l'évolution de la réalité (événements pouvant survenir, qui augmentent ou réduisent le temps effectif par rapport à la prévision) donc peut ne pas suffire pour justifier une facturation fine

- Estimation à partir de la programmation budgétaire par activités, dans la mesure où elle est exhaustive et établie à un niveau de détail suffisant

Avantages :
- coût faible
- permet d'être cohérent dans les calculs de coûts complets

Inconvénients :
- peut être très loin de la réalité du terrain

- Décompte des ETP directement à partir de l'organigramme ou des systèmes d'information des ressources humaines

Avantages :
- autonomie totale du contrôleur de gestion pour l'organigramme
- pas besoin de solliciter les agents
- exhaustivité facile à atteindre
- pas de relance à prévoir

Inconvénients :
- n'est adapté que dans le cas où :
  > l'objectif de la mesure est la connaissance des temps par structure identifiée sur l'organigramme, ou par activité ou projet à condition que les entités ou les personnes soient mono-activités au regard de la nomenclature et du niveau de détail retenus
  > l'objet de la mesure est une action programmable précisément (ex : coût de la formation de 1000 agents si on sait qu'il faut 2 agents pendant 2 jours pour former 15 personnes). Peut ne plus convenir si l'on souhaite « zoomer » sur une composante plus précise de l'activité.
- manque de connaissance éventuel des temps de travail réel des agents (temps partiels)
- difficulté à situer les agents hors organigramme ou hors système d'information des ressources humaines

- Estimations à partir d'audits/enquêtes ponctuels ciblés sur un échantillon de services représentatifs (ce qui permet de généraliser à des services similaires)

Avantages :
- coût faible
- utilisation de données existantes (à valider ou actualiser)

Inconvénients :
- difficulté de choisir les services représentatifs

2.2 - Comment prendre en compte certaines fonctions particulières

Si la mesure du temps est demandée par produit ou prestation finale, le temps des personnes exerçant des fonctions « indivises », par nature non rattachables à un produit ou une prestation, devra dans certains cas être calculé. Il en est ainsi, par exemple des fonctions support, dans lesquelles on peut choisir (ou non) d'inclure les secrétariats, et des fonctions de management.

S'il n'est pas possible aux titulaires de ces fonctions de déclarer leur temps sur les objets d'analyse retenus, la méthode classique consiste à calculer et imputer ce temps au prorata des temps collectés pour les fonctions affectables, dans leur périmètre d'intervention. Le temps d'un chef de bureau sera imputé sur la base du temps collecté des agents de son bureau, le temps d'un sous-directeur sur la base du temps collecté des agents de sa sous-direction etc.

Exemple : un organisme de 10 ETP, dont 2 ETP non affectables travaillant pour l'ensemble de l'organisme.

Les 8 ETP affectables se répartissent en : 2 ETP (25 %) sur l'activité A / 3 (37,5 %) sur l'activité B / 1 (12,5 %) sur l'activité C et 2 (25 %) sur l'activité D.

Les 2 ETP non affectables directement seront imputés à hauteur de 0,5 (25 %) sur l'activité A / 0,75 (37,5 %) sur l'activité B / 0,25 (12,5 %) sur l'activité C, et 0,5 (25 %) sur l'activité D.

2.3 - Unités de mesure à retenir pour la collecte de l'information

- Le pourcentage du temps de travail (hebdomadaire, mensuel, annuel) :

Avantages :
- simple pour le déclarant
- simple à valoriser pour le contrôleur de gestion
- pas de contrôle possible sur le nombre d'heures travaillées, donc moindre sentiment de surveillance pour les agents

Inconvénients :
- risque de donnée approximative
- adapté surtout dans le cas où la totalité du temps de travail est analysée

- mesure seulement le temps réglementaire, au risque d'ignorer des charges exceptionnelles, donc ne permet pas de calculer la charge réelle
- lourd pour les déclarants multi-activités, qui, au cours d'une journée, sont susceptibles de contribuer, de manière non programmée, à des tâches différentes

- Le nombre d'heures :

Avantages :
- plus précis et plus simple, dans le cas de tâches faciles à « chronométrer » (ex : temps passé en réunion)
- adapté lorsque l'analyse ne couvre pas la totalité des activités
- plus proche de la réalité si les horaires sont largement supérieurs à la plage classique, soit du fait de l'activité elle-même (ex : opération « coup de poing », clôture de gestion…), soit du fait de l'inadéquation des plans de charge

Inconvénients :
- lourd pour les déclarants multi-activités, qui, au cours d'une journée, sont susceptibles de contribuer, de manière non programmée, à des tâches différentes (idem premier point 1)
- transparent sur le temps global de travail donc risque de sentiment de surveillance
- règle de conversion jours/homme ou en ETP non évidente : le nombre d'heures dans une journée de travail est différent selon les agents

- Le nombre de journées ou la fraction de journée :

Avantages :
- simple pour le déclarant
- adapté lorsque l'analyse ne couvre pas la totalité des activités

Inconvénients :
- imprécis
- risque de réserve des agents car transparence sur la durée d'une tâche
- mesure seulement le temps réglementaire, au risque d'ignorer des charges exceptionnelles, donc ne permet pas de calculer la charge réelle

- Le nombre d'ETP ou d'ETPT (adapté dans les cas assez simples à analyser, par exemple lorsque les données peuvent être recueillies directement à partir de l'organigramme) :

Avantages :
- le contrôleur de gestion n'a plus qu'à agréger les données
- variable plus rapide à collecter

Inconvénient :
- suppose que la population interrogée comprenne bien les concepts d'ETP et/ou d'ETPT

Ces différentes unités de mesure peuvent évidemment coexister selon les activités/tâches que l'on cherche effectivement à mesurer.

2.4 - Le niveau de détail du dispositif

Nomenclatures

En fonction de l'usage que le commanditaire de la mesure du temps souhaite faire, et du type d'activité, la grille d'analyse et de découpage du temps sera plus ou moins fine.

Par exemple, si l'objectif est l'analyse d'une activité par client, l'information pourra être collectée pour l'ensemble de l'activité si celle-ci est homogène (en termes de temps) d'un dossier à l'autre, (il suffira ensuite de répartir sur chaque client au prorata du nombre de dossier de chaque client). Mais il sera nécessaire de descendre au niveau du dossier si le temps requis sur chaque prestation adressée au client est variable.

La nomenclature doit à la fois :

- être exhaustive (on peut classer toutes ses activités)
- être aisément compréhensible (on trouve facilement son activité)
- ne pas laisser la place au doute (ou le moins possible) sur le classement de son activité
- être bien adaptée aux besoins
- être résistante au temps et aux modifications d'activités
- être en cohérence minimale avec les autres nomenclatures existantes (en particulier budgétaires).

Périodicité de la collecte

En fonction du degré de détail de l'objet de la collecte (client, dossier, activité…), et de la fréquence demandée pour les bilans, la périodicité requise des contributeurs pour la fourniture des informations sera différente.

A priori, plus le temps passé doit être analysé dans le détail, plus la fréquence recommandée aux agents pour sa déclaration sera élevée, afin de limiter la marge d'approximation.

2.5 - Les outils

Le type d'outil à utiliser sera déterminé par les caractéristiques de la structure (taille, dispersion géographique), les moyens financiers disponibles, les modalités de collecte envisageables, le degré de complexité des différents éléments à prendre en compte (types d'activités), le besoin exprimé par le décideur.

- Choix d'un outil bureautique de type Excel :

Avantages :

- coût global faible, pas de coût supplémentaire
- souplesse de gestion pour le contrôleur, qui peut intégrer en toute autonomie, et dans des délais ne dépendant que de lui, les ajustements souhaités

Inconvénients :

- nécessité de maîtrise technique par le contrôleur de gestion (construction du fichier et conception des formules de calcul pour retraiter les données saisies par les agents)
- charge pour le contrôleur de gestion, qui administre et maintient le système
- adapté surtout aux structures de taille modeste, non dispersées géographiquement, qui ne nécessitent pas de transmission d'information via le web
- agrégation plus difficile de données complexes
- problème de la gestion des évolutions, de la transmission, de la documentation et de la pérennisation.

- Choix d'une application dédiée :

Avantages :

- peut absorber un nombre important de déclarants
- système plus robuste et potentiellement plus sécurisé qu'Excel
- restitutions rapides dès lors qu'elles ont été prévues lors de la conception du programme
- possibilité de restitutions complexes
- automatisation de certaines tâches liées au dispositif (relances…)
- possibilité d'utiliser les nouveaux supports de communication

Inconvénients :

- coût de la conception, puis de la maintenance
- délais de réalisation non maîtrisés par le contrôleur de gestion
- moins souple pour le contrôleur de gestion : contenu pas toujours maîtrisé par le contrôleur de gestion, une demande d'évolution peut être refusée car trop coûteuse
- rigidité potentielle face à une évolution des référentiels et nomenclatures si non prévue dans le cahier des charges initial

NB : La saisie de données de temps peut également s'effectuer en ayant recours aux fonctionnalités d'un outil de comptabilité analytique. Le module PCM (Profitability and Cost Management) de SAP qui a été retenu dans le cadre des travaux de préconception d'une comptabilité analytique dans Chorus, intègre ainsi un dispositif de formulaires permettant le recueil de telles données pour les besoins du calcul de coûts.

3 - Conception et mise en place du dispositif

Une fois toutes les modalités du dispositif déterminées, le contrôleur de gestion pourra s'inspirer des suggestions et bonnes pratiques de fonctionnement ci-après pour mettre en place l'outil choisi, le déployer et le faire vivre.

3.1 - Conception et modélisation

L'objectif est de formaliser le processus, en partant d'une conception générale vers une conception détaillée adaptée au besoin et à la structure. Sur la base de la commande du décideur, le contrôleur de gestion conçoit un projet et le soumet (éventuellement via un groupe de travail) à l'ensemble des parties impliquées.

L'objectif est de faire prendre en compte dans le dispositif proposé par le contrôleur de gestion les usages et contraintes de chaque partie pour aboutir à une solution partagée et réaliste.

Conception générale

- Décrire l'activité qu'on veut mesurer : acteurs, périmètre, etc.
- Identifier l'existant dans le domaine ; à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la structure, et voir ainsi s'il n'existe pas déjà des réalisations en cours ou passées dont on pourrait s'inspirer (quitte à les améliorer), ou des systèmes de mesure qui ont fait leur preuve sur un périmètre réduit et qu'on pourrait déployer sur le périmètre cible (qui peut être la structure entière)
- Définir les règles de gestion du dispositif de mesure à mettre en place (ce qu'on veut faire, comment on va le faire, mécanismes de validation, contrôles de cohérence…)
- Définir ou pré-définir des listes (typologies) sur les axes que l'on souhaite étudier :
  - Nomenclature d'activité
  - Nomenclature de projets/dossiers
  - Liste des clients/bénéficiaires
  - Nomenclature de tâches
  - Autres

Un glossaire doit être réalisé, qui définit précisément chacun des éléments de nomenclature.

Conception détaillée

- Définir un processus et une organisation de travail (Workflow) afin d'automatiser, de fluidifier et de sécuriser les processus : qui fait quoi ? comment ? à quelle étape du processus ?

Exemple en cas d'une saisie déclarative :

- *Pré-affecter chaque collaborateur en amont sur les activités sur lesquelles il intervient*
- *Le collaborateur accède à sa feuille de temps sur Excel ou via une application dédiée. (vide par défaut ou pré-remplie pour la période en cours)*
- *Le collaborateur alimente directement sa feuille en saisissant ses temps sur les tâches sur lesquelles il est affecté. À ce stade il peut également éventuellement en rajouter d'autres (facilité grâce au paramétrage d'une liste d'activités et de projets possibles)*

- *Une fois les temps saisis le collaborateur soumet sa feuille pour validation à son responsable hiérarchique, cette validation pouvant parfois se faire automatiquement, sous certaines conditions*
- *Le responsable hiérarchique de l'agent accepte ou rejette la feuille de temps*
- *La feuille de temps est renvoyée pour rectification au collaborateur*
- *Le collaborateur est relancé périodiquement en cas de saisie incomplète (par qui et comment)*
- *Une fois les temps validés, ceux-ci sont transmis au contrôleur de gestion*

Exemple en cas de récupération d'une source de données (organigramme…) :

- *Déterminer la source et tenir compte de ses fréquences de mise à jour*
- *Définir les éléments structurants à récupérer de la source selon l'exigence (cette dernière n'étant pas faite pour l'objectif de saisie de temps qui est celui du contrôleur de gestion)*
- *Connaitre les modalités d'accès à cette source (accès direct via un réseau ou accès indirect via un intermédiaire)*
- *Définir des solutions de contournement en cas de défaillance de la source ou d'absence des intermédiaires*

Les restitutions

- Définir le type de restitutions attendues :
  - Restitution permettant d'avoir une vision consolidée des projets/dossiers suivis
  - Restitution permettant de suivre unitairement un projet
  - Restitution récapitulative pour l'agent (en cas de saisie déclarative individuelle)

Entre la conception et les tests, il faut prévoir des travaux de développement dont la durée est fonction du dispositif et de l'outil sélectionnés.

3.2 - Tests et expérimentations

Il est recommandé de se fixer un calendrier et de faire des essais à petite échelle quelques semaines ou quelques mois avant la mise en place définitive du dispositif. Cela permet de déceler et de corriger d'éventuelles failles ainsi que de faire ressortir quelques points d'attention.

- Rédiger des scénarios de test (scénarios de toutes les utilisations possibles du dispositif y compris des anomalies)
- Tester les fonctionnalités (est-ce que le dispositif permet une remontée de l'information telle qu'attendue ?)
- Tester l'ergonomie (est-ce que le dispositif est facile d'appropriation et d'utilisation ?)
- Suivre et corriger les anomalies
- Prévoir d'organiser un/des retour(s) d'expérience avec l'ensemble des contributeurs, après la collecte afin d'identifier non seulement les points forts, mais aussi les axes d'amélioration pour les collectes à venir.

3.3 - Déploiement et accompagnement au démarrage

NB : L'initialisation de l'ensemble des données relatives aux personnels concernés, aux nomenclatures et aux activités (ou la migration/reprise de ces données à partir d'une application existante) peut-être une étape chronophage. Le contrôleur de gestion devra être vigilant à son bon déroulement et à bien intégrer ce temps nécessaire dans son plan de charge, qu'il fasse cette initialisation lui-même ou qu'il la délègue aux services informatiques.

Déploiement du dispositif

C'est la phase de généralisation qui intervient dès lors que les premières expérimentations relatives au processus de fonctionnement du dispositif s'avèrent concluantes.

Quelques étapes sont incontournables pour mener à bien le déploiement :

- La rédaction d'un manuel décrivant le processus de fonctionnement et, selon les cas, un manuel utilisateur
- S'agissant d'une application informatique, elle doit être installée en quasi simultané sur tous les postes utilisateurs
- La présentation du dispositif final à l'ensemble des acteurs, décrivant tous les usages possibles qu'on peut en faire, et rappelant les finalités de la démarche.

Accompagnement

Quel qu'il soit, le dispositif retenu va engendrer un changement dans la méthode de travail, qu'il est nécessaire d'accompagner afin de faciliter l'adhésion des contributeurs. Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes :

- La formation des utilisateurs, qui peut être individuelle ou avec des groupes de taille moyenne en fonction de la complexité du dispositif
- En cas de saisie déclarative, la mise à disposition d'un support pour pallier les éventuels problèmes de saisie
- La systématisation des retours d'information vers les agents.

3.4 - Le fonctionnement

Pour assurer la pérennité du dispositif, il faut prendre en compte certaines recommandations :

En cas de saisie déclarative :

- Recommander aux agents une périodicité optimale de saisie (quotidienne, hebdomadaire, à l'achèvement du dossier, etc.), en fonction de la maille mesurée (dossier, activité, etc.) pour concilier fiabilité de l'information saisie et charge raisonnable
- Faire des relances préventives et régulières :
  - Préventives pour que les agents aient à l'esprit qu'ils doivent déclarer le temps passé sur des dossiers
  - Régulières pour éviter une perte de mémoire des tâches effectuées sur une période trop ancienne

- Actualiser régulièrement le dispositif de saisie :
  - Mises à jour des nomenclatures
  - Réponses rapides aux questions posées par les agents
- Définir une méthode de vérification de la cohérence des données pour en assurer la fiabilité :
  - Soit par validation du responsable hiérarchique
  - Soit par croisement avec d'autres données existantes par ailleurs.

4. Comment faciliter le succès de la démarche ?

L'entrée dans un dispositif de mesure du temps peut susciter des inquiétudes de la part des utilisateurs qui peuvent craindre un « système de surveillance » et une complexité accrue de leur travail, sans percevoir en contrepartie les bénéfices à en retirer.

Or leur adhésion complète conditionne le bon déroulement de l'opération, lequel repose sur trois leviers de réussite essentiels :

- Une communication préalable
- L'association des contributeurs à la conception de l'outil de suivi du temps
- L'accompagnement des utilisateurs

Une communication préalable

Une communication préalable portant sur les objectifs, les modalités de la démarche et les bénéfices pour les agents, devra être assurée pour :

- Expliciter les objectifs du suivi du temps : amélioration de la connaissance des coûts, aide à la planification des activités et à l'allocation des moyens, etc.
- Illustrer les bénéfices de ce nouvel outil pour les agents dans le cadre de leurs activités quotidiennes (aide à l'organisation de leur temps de travail, à la gestion de leurs priorités)
- Présenter l'outil de suivi du temps : fonctionnalités de l'outil, rôle des différents acteurs impliqués dans le suivi des temps
- Préciser l'utilisation concrète des données saisies par les agents : format de restitution, destinataires
- Répondre aux questions et inquiétudes éventuelles suscitées par ce nouvel outil, afin d'instaurer un climat de confiance (stricte confidentialité, utilisation de données agrégées, pas de remontée de données nominatives)
- Assurer l'implication de la direction et de tous les échelons hiérarchiques concernés pour susciter et maintenir par la suite l'adhésion à la démarche

L'association des contributeurs

La prise en compte des besoins et des attentes des contributeurs, au moment de la conception du dispositif et lors de ses évolutions futures, est essentielle pour aboutir à un outil simple, non chronophage et accepté.

Deux catégories d'utilisateurs devront faire l'objet d'une consultation privilégiée :

- Les agents saisissant les données de suivi du temps
- Les utilisateurs exploitant les données issues de l'outil, et notamment les contrôleurs de gestion

Après la mise en place du dispositif de suivi du temps, et à l'issue d'une période de quelques mois, un premier bilan, tenant compte des retours d'expérience des contributeurs, permettra également d'apporter les adaptations nécessaires.

L'accompagnement des utilisateurs

Le succès du dispositif repose également sur un accompagnement des différents types d'utilisateurs, à adapter selon la nature du dispositif mis en place.

Il est important que les utilisateurs disposent *a minima* d'un mode d'emploi clair et d'une formation adaptée :

- Le mode d'emploi permet d'homogénéiser les pratiques et de fiabiliser ainsi la collecte des informations (il peut être intégré dans un guide des nouveaux arrivants)
- La formation est incontournable aussi bien au démarrage (cf. partie 4) qu'en régime de croisière, auprès des nouveaux arrivants notamment

Un dispositif complémentaire permettant de mettre à disposition des utilisateurs une information à jour au fil de l'eau - qu'il s'agisse d'une foire aux questions, d'un forum, d'une lettre d'information ou de la mise à jour en continu du mode d'emploi -, se révèle en général également indispensable.

Conclusion

La mesure du temps est un outil d'aide à la gestion et au management.

Les données collectées peuvent être valorisées de diverses manières, en fonction des besoins et des objectifs présentés tout au long de ce guide. Dans tous les cas, il est essentiel de vérifier la cohérence de ces données pour s'assurer de leur crédibilité avant tout retraitement.

Si l'on veut évaluer la charge de travail d'un projet, on pourra calculer des jours/hommes de travail, ou des équivalents temps plein (ETP).

Si l'on cherche le coût financier d'une activité, pour faire de la refacturation, ou pour réfléchir à d'autres modalités de réalisation (ex : externalisation ou ré-internalisation), on valorisera les temps passés sur la base, par exemple, des masses salariales moyennes par catégorie de personnel (du taux horaire à la rémunération annuelle).

Quel que soit le dispositif retenu, il importera toujours, pour entretenir l'adhésion des agents concernés par ce dispositif et donc la qualité des informations recueillies, que ces résultats leur soient communiqués.

Ce document a été réalisé dans le cadre du Club des contrôleurs de gestion des ministères économiques et financiers qui :

- ✓ s'attache à l'enrichissement mutuel de ses membres dans une optique de montée en compétence et de professionnalisation ;
- ✓ est un lieu d'échange d'informations, d'expériences et de références, à visée opérationnelle ;
- ✓ met en relation les contrôleurs de gestion ministériels afin de mutualiser leurs bonnes pratiques et tendre ainsi vers une harmonisation progressive des modalités d'exercice et d'utilisation du contrôle de gestion au sein des ministères économiques et financiers.

Le Club regroupe les directions et services suivants :

- ✓ AIFE – Bureau des cabinets – DAJ – DGDDI – DGE – DGFIP – DG INSEE - DG Trésor
- ✓ Secrétariat général : CPFI - DRH 2C - DSI – SAFI 1C – SEP 1A – SEP 2A - Sircom

Ont plus particulièrement contribué à l'élaboration de ce guide :

- ✓ **Marlyse BOD (AIFE)**
- ✓ Françoise BRANCOURT (SG/SAFI 1C)
- ✓ Roselyne COUPRIE (DG INSEE)
- ✓ Laurent GRANGERET (SG/SAFI 1C)
- ✓ Gowtam JINNURI (DGDDI)
- ✓ Brigitte LEKIME (SG/SIRCOM)
- ✓ Sylvie LEYGUE (DAJ)
- ✓ Emmanuel MOREAU (SG/I 1C)
- ✓ Stéphanie ROCH (DAJ)

Club
des contrôleurs de gestion
des ministères
économiques et financiers

Ont également apporté leur soutien et leurs nombreux conseils :

- ✓ Cécile ARNAUD (SG/CPFI)
- ✓ Patrick CARREL (SG/DSI)
- ✓ Magali CLEMENT (DGFiP)
- ✓ Sylvie CORZANI (Bureau des cabinets)
- ✓ Hélène COUSIN (DGFiP)
- ✓ Arnaud DEMOY (DGE)
- ✓ Raphaëlle GREGOGNA (SG/IGPDE)
- ✓ Patrick GRISELLE (DG INSEE)
- ✓ Jérôme HORGUE (SG/SEP 2A)
- ✓ Silvia LAMBERTUCCI (SG/SEP 2A)
- ✓ Philippe LATASTE (DGDDI)
- ✓ Franck ORIOL (DGDDI)
- ✓ Béatrice SIMON (DGFiP)
- ✓ Laura VAN HOEK (DG Trésor)

SG
Affaires financières et immobilières

Sous-direction des affaires budgétaires et de la performance
Bureau performance et contrôle de gestion SAFI 1C

MARS 2015